

*Четвертий етап* – створення об'єднаних порталів різних відомств і служб, через які можна здійснювати будь-які види трансакцій, для яких раніше було потрібно звертатися безпосередньо в державний орган. Через регіональні портали стає можливою реєстрація підприємств, оформлення фінансових документів, легалізація іноземних документів тощо. З'являються регіональні портали, що поєднують у собі як увесь спектр державних послуг, так і послуги недержавного сектору – підключаються системи електронної комерції, інтернет-банкінгу.

*На п'ятому етапі* відбувається створення електронної системи державного управління на основі єдиних стандартів, а також урядового portalу як єдиної точки доступу до всіх послуг – і для громадян, і для бізнесу. Більшість фахівців вважає, що найвищим ступенем розвитку електронної демократії є запровадження електронної системи волевиявлення (електронного голосування) [6].

Посилаючись на вище викладене, слід сказати що, всі поставлені завдання були виконані. Отже, можемо зробити висновок, що навіть короткий огляд проблеми створення електронного уряду, свідчить про пильну увагу, що приділяється даному питанню як за кордоном так і на терені України. Таким чином Останнім часом представниками уряду досить часто ведуться обговорення стосовно впровадження електронного уряду. Але, на жаль, найчастіше створення такої системи зводиться лише до наявності веб-сайту, який в першу чергу виконує інформаційну функцію. Тому в першу чергу потрібно розуміти, що йдеться про інформатизацію всіх управлінських процесів в органах державної влади всіх рівнів.

До того ж що стосуються України, то власне перехід до електронного уряду відбуватиметься ще складніше ніж в західних країнах. Причиною тому є бюрократичні та кон'юнктурні особливості. Лише створення загальної атмосфери затребуваності роботи із широким використанням сучасних комп'ютерних технологій з одного боку й політичної волі з іншого сформує умови для швидкого створення електронного уряду [4].

#### **Бібліографічні посилання:**

1. **Агамирзян И.** Электронное правительство в контексте глобализации [Електронний ресурс] / И. Агамирзян. – Режим доступу: [http://www.garweb.ru/conf/ms/20020626/smi/msg.asp?id\\_msg=41833.htm](http://www.garweb.ru/conf/ms/20020626/smi/msg.asp?id_msg=41833.htm).
2. **Арич М. І.** Основи побудови системи «Електронний уряд» [Електронний ресурс] / М. І. Арич. – Режим доступу: <http://nauka.zinet.info/9/arych.php>
3. **Асанова А.** Електронний уряд як дійовий механізм взаємодії і форма співпраці держави та громадян в інформаційному суспільстві [Електронний ресурс] / А. Асанова. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/20061/txts/TEKNOLOGIYA/06aa\\_avis.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/dutp/20061/txts/TEKNOLOGIYA/06aa_avis.pdf).
4. **Баранов О.** Електронний уряд в Україні? Буде! Коли? [Електронний ресурс] / О. Баранов. – Режим доступу: <http://www.dt.ua/3000/3050/33406/>.
5. **Дрожжинов В.** Электронное правительство информационного общества [Електронний ресурс] / В. Дрожжинов, А. Штрик. – Режим доступу: [www.pcweek.ru/year2000/n15/cp1251/strategy/index.htm](http://www.pcweek.ru/year2000/n15/cp1251/strategy/index.htm).
6. «Електронний уряд» столиці енергетиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.en-dar.com/?str3=new\\_e&in=1712](http://www.en-dar.com/?str3=new_e&in=1712)
7. **Ємельяненко О.** Традиційний та електронний уряд: концептуальні відмінності [Електронний ресурс] / О. Ємельяненко. – Режим доступу: <http://www.viche.info/journal/811/>.
8. Інформаційна система «електронний уряд» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.znannya.org/?view=concept:421>
9. **Сморгунов Л. В.** Политические сети, информационные технологии и публичное управление: переход от концепции «e-Government» к «e-Governance» [Електронний ресурс] / Л. В. Сморгун. – Режим доступу: [160-161 http://old.conf.infosoc.ru/2005/thes/68.html](http://old.conf.infosoc.ru/2005/thes/68.html)
10. Состояние э-правительства: глобальная перспектива [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://egov-center.ru/files/000042.pdf>
28. E-GOV у світі. Світовий досвід е-урядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nc.gov.ua/menu/e\\_gov/](http://nc.gov.ua/menu/e_gov/)

УДК 352.075/.077

**А. Л. Сухорукова**

## РОЛЬ І МІСЦЕ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

**Аналізуються такі дефініції як «кадрова політика» та «державна кадрова політика»,**

© А. Л. Сухорукова, 2012

**окреслюється роль та місце кадрової політики в державній діяльності.**

**Ключові слова:** кадрова політика, державна кадрова політика, державна діяльність, кадровий потенціал, органи державної влади.

**Анализируются такие дефиниции как «кадровая политика» и «государственная кадровая политика», определяется роль и место кадровой политики в государственной деятельности.**

**Ключевые слова:** кадровая политика, государственная кадровая политика, государственная деятельность, кадровый потенциал, органы государственной власти.

**Analyzes such definitions as «personnel policies» and «public personnel policy» defined role and place personnel policies in public activities.**

**Keywords:** personnel policies, state personnel policy, government activities, human resources, public authorities.

Постановка проблеми у загальному вигляді та зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Процеси політичної модернізації та національного державотворення висувають на перший план проблему кадрового забезпечення реформ, нарощування й конструктивного використання кадрового потенціалу. Відтак, радикальні зміни в усіх сферах суспільного життя України за роки незалежності, у тому числі й в кадровій політиці, зумовлюють посилення уваги до осмислення цих змін, аналізу існуючих проблем та визначення шляхів їх подальшого вирішення. Особливого значення набуває аналіз проблем формування і реалізації державної кадрової політики в державних органах влади, оскільки від кадрового потенціалу залежить успіх здійснення політики держави в цілому. Такий аналіз дає змогу оцінити ефективність державної кадрової політики в державних органах, визначити її нові напрями та пріоритети.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування та реалізації кадрової політики в цілому і державної кадрової політики зокрема аналізуються в працях відомих українських вчених, а саме: В. Авер'янова, Г. Атаманчука, Ф. Бурчака, Б. Гаєвського, Б. Гурне, В. Князева, В. Кременя, Є. Кубка, Г. Лелікова, В. Лугового, І. Надольного, Н. Нижник, О. Оболенського, Ю. Пахомова, О. Петришина, В. Погорілка, Г. Райта, В. Ребкала, С. Рябова, В. Семчика, В. Сіренка, О. Скрипнюка, В. Скуратівського, М. Стрельбицького, В. Цветкова, В. Шаповала, Г. Щокіна й інших. Однак бракує робіт узагальнюючого характеру, системно-комплексного розгляду питань державної кадрової політики як в історичному, так і теоретичному аспектах, порівняльного аналізу досвіду вирішення організаційно-правових проблем кадрового забезпечення управлінсько-державної функції.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Завдання статті полягають у висвітленні особливостей державної кадрової політики та пошуку нових підходів у сфері вдосконалення її реалізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державна кадрова політика та багатогранна діяльність з її реалізації є політичним регульованим процесом, цілеспрямованим і високоорганізованим інструментом влади, одним із найважливіших управлінських важелів. Термін «кадрова політика» в управлінській практиці досить значущий. Аналіз дефініцій свідчить про декілька визнаних концептуальних підходів до розуміння сутності поняття «кадрова політика». Головне це різниця в підходах до його використання: одні дослідники та практики розуміють під кадровою політикою визначення стратегії роботи з кадрами кожного суб'єкта управлінської діяльності, свого роду програму діяльності [5, с.100]. Інші вважають, що кадрова політика тотожна кадровій діяльності, тобто тлумачать її досить широко, включаючи в неї кадрову роботу. Справді, між ними немає чіткої межі, але вони не тотожні за змістом і технологією реалізації, тому що віддзеркалюють різні етапи та сторони кадрового процесу. В свою чергу, кадрова робота це діяльність багатьох суб'єктів з реалізації кадрової політики; це сукупність технологій, способів, механізмів її реалізації [3, с.49]; це організація роботи з кадрами.

Кадрова політика як політичне явище, маючи багаторівневу структуру, значно ширше за змістом, ніж державна кадрова політика, де суб'єктом виступає держава, яка не може брати на себе вирішення всіх кадрових проблем.

Існують також інші суб'єкти кадрової політики, наприклад: політичні партії, громадські організації, підприємницькі структури, трудові колективи тощо. Часто мова йде про кадрову політику окремого інституту влади, міністерства, регіону, у цьому разі межа між політикою та кадровою роботою майже непомітна, але недоречно використовувати термін «політика».

Дещо інше трактування кадрової політики інтерпретує її як систему правил і норм (які

повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що призводять людський ресурс у відповідність зі стратегією державних органів. Хентце І. вважає, що «формулювання кадрової політики можна розуміти як процес ухвалення рішення. Прийняття цих кадрово-політичних рішень відбувається при цьому в рамках політичного процесу. Носіями цих процесів є головні групи, які уповноважені приймати обов'язкові для виконання кадрово-політичні рішення» [6, с.106].

Відтак, у широкому розумінні, кадрова політика це загальний курс і послідовна діяльність держави з формування вимог до службовців, їх підбору, підготовки і раціонального використання з урахуванням стану і перспектив розвитку державного апарату, прогнозів щодо кількісних і якісних потреб у кадрах [2, с.45].

Що стосується державної кадрової політики, то вона охоплює всю систему перспективної і скоординованої роботи з кадрами. Це стратегія, яка виражає волю народу, формування та раціонального використання трудових ресурсів країни, це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з регулювання кадрових процесів і відносин.

Перш за все державна кадрова політика розуміється не тільки як загальнонаціональна стратегія розвитку сукупного кадрового потенціалу, але і як один з напрямків реалізації державної політики. Кадрова політика займає рівноправне місце серед економічної, соціальної, військової (оборонної), культурної, освітньої, інформаційної, правової, екологічної, молодіжної, зовнішньої політики. Без зіставлення державної кадрової політики з іншими галузевими напрямками політики держави досить складно визначити її зміст, спрямованість, етапність, пріоритети. При цьому інші напрями політики навряд чи можуть бути ефективно реалізовані поза взаємодією з кадровою політикою і без відповідного цілеспрямованого кадрового забезпечення. Тому будь-які заходи, пов'язані з розробкою державної кадрової політики, як то: підготовка концепцій, програм, організація реалізації – повинні вписуватися в даний контекст.

Таким чином, в узагальненому вигляді під державною кадровою політикою слід розуміти державну стратегію, політичний курс роботи з кадрами на загальнодержавному рівні, що віддзеркалює волю народу, державну стратегію формування, розвитку та раціонального використання кадрів, усіх трудових ресурсів держави [5, с.96]. У змістовному плані державна кадрова політика – це система офіційно визнаних цілей, завдань, пріоритетів і принципів діяльності держави з організації та регулювання кадрових процесів і відносин. Ці принципи, у свою чергу, визначають і головні критерії оцінки кадрів, шляхи вдосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, раціонального використання кадрового потенціалу країни.

При цьому, сутність державної кадрової політики полягає у залученні, закріпленні й адекватному використанні на державній службі висококваліфікованих спеціалістів, у створенні умов для реалізації ними свого професійного потенціалу для успішного виконання посадових обов'язків і забезпечення ефективного функціонування та розвитку державного апарату.

Під кадровим потенціалом мається па увазі сукупна спроможність кадрів державних службовців до ефективного виконання посадових обов'язків, яке досягається через професійну освіту, практичні навички, досвід та інші службові ресурси [4, с.87].

На сьогодні, основні пріоритети державної кадрової політики спрямовані на забезпечення:

- державних органів кадрами;
- високого професіоналізму, культури і моральності співробітників;
- ефективного використання кадрового потенціалу;
- оптимального поєднання наступності (спадковості) кадрів з їхньою змінністю;
- просування по службі [4, с. 83].

Отже, кінцевою метою кадрової політики є формування професійного, стабільного і збалансованого, згідно з необхідними параметрами, трудового корпусу, здатного ефективно, гнучко, послідовно забезпечувати здійснення завдань і функцій держави.

Предметом кадрової політики є різноманітні заходи щодо розвитку кадрового потенціалу, спрямовані па формування вимог і необхідних якостей співробітників для виконання службових обов'язків; створення необхідних умов для державно-службової діяльності; контроль за діяльністю і забезпечення досягнення намічених результатів службової діяльності [2, с.39].

В цілому, необхідно відмітити, що особливістю кадрової політики є її багатосуб'єктність. Кожен суб'єкт має свій обсяг повноважень, обмежений статусом, призначенням, «межами» об'єкта регулювання. У своїх діях суб'єкти відносно самостійні та незалежні. До них належать Верховна Рада України, Президент України, Кабінет Міністрів України, Головне управління державної служби України, органи виконавчої та судової влади.

Верховна Рада України надає державній кадровій політиці легітимного характеру, законодавчо визначає її принципи, контролює її здійснення і практично реалізує вимоги в апараті пар-

ламенту.

Президент України визначає мету й основні напрями державної кадрової політики, забезпечує узгоджене функціонування і взаємодію органів державної влади в роботі з кадрами, здійснює призначення і вносить на погодження до парламенту пропозиції щодо кандидатур на заміщення державних посад, присвоює кваліфікаційні ранги.

Кабінет Міністрів України відповідає за реалізацію єдиної кадрової політики на державній службі в апараті Уряду, в центральних і місцевих органах виконавчої влади.

Органи судової влади забезпечують дотримання законності процесу реалізації кадрової політики на державній службі і через власні кадрові служби здійснюють реалізацію вимог цієї політики у своїх апаратах [1, с.68].

Кадрова політика забезпечується виконанням таких завдань:

- реалізація єдиної кадрової політики органів державної влади України;
- організація кадрової роботи на основі всебічного використання досягнень науки, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду;
- удосконалення управління кадровими процесами на основі сучасної системи науково-аналітичного та інформаційного забезпечення;
- розвиток нормативно-правової бази кадрової роботи та її постійне вдосконалення з урахуванням сучасних вимог;
- визначення науково обґрунтованих нормативів кадрового забезпечення органів державної влади;
- забезпечення органів та підрозділів державних структур кваліфікованим та компетентним персоналом;
- забезпечення реалізації соціальних прав і гарантій працівників органів державної влади.

Основними принципами кадрової політики в Україні є:

- наукова обґрунтованість потреби органів та підрозділів державних структур у працівниках тієї чи іншої кваліфікації;
- ретельність відбору та вивчення працівників за їх діловими і моральними якостями;
- поєднання довіри і поваги до працівників державних органів із принциповою вимогливістю до них;
- своєчасне оновлення кадрів, оптимальне поєднання чисельності досвідчених та молодих працівників;
- правовий і соціальний захист працівників органів державної влади [5, с.97].

Основні напрями кадрової політики полягають в наступному:

- удосконаленні управління кадровими процесами через підвищення ефективності системи управління роботи з персоналом на основі наукового аналізу кадрової ситуації, потреби органів державної влади у персоналі, у тому числі в спеціалістах з різним освітнім рівнем, кваліфікаційних вимог до працівників різного посадового рівня, соціально-психологічних характеристик кандидатів на державну службу, результатів вивчення громадської думки про роботу державних структур, науково-методичного забезпечення кадрової роботи;
- модернізації інформаційного та аналітичного забезпечення кадрової роботи на основі створення єдиного інформаційного простору апарату в роботі з персоналом органів державної влади, удосконалення системи оцінки роботи;
- комплектуванні державних структур кваліфікованими і компетентними працівниками, що передбачає вжиття заходів до скорочення відтоку кваліфікованих працівників, розробка науково обґрунтованих методик розрахунку штатної чисельності, відпрацювання системи конкурсного відбору кандидатів на державну службу;
- розвитку системи професійної орієнтації молоді, розширення мережі ліцеїв, спеціалізованих класів (груп) загальноосвітніх шкіл та інших закладів професійного спрямування;
- удосконаленні механізму атестування особового складу, врахування думки представників населення і громадськості для оцінки службової діяльності представників місцевих органів влади, особистих і ділових якостей конкретних працівників, їх внеску у вирішення державних завдань;
- вдосконаленні нормативно-правової бази роботи з керівним персоналом і резервом;
- розвитку сучасної системи підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу, яка повинна забезпечити кардинальне поліпшення системи навчання персоналу керівної ланки, розробка і впровадження у навчальний процес сучасних технологій і методик підготовки керівників, підвищення професійного рівня науково-педагогічних працівників навчальних закладів, удосконалення системи службової підготовки, поліпшення методичних розробок проведення занять, використання зарубіжного досвіду в підготовці персоналу;

– психологічному забезпеченні службової діяльності особового складу, що реалізується через професійно-психологічний відбір кандидатів на державну службу;

– реформуванні системи діяльності з питань зміцнення дисципліни та законності, духовно-матеріальних основ державної служби, що передбачає розробку наукових підходів до питань зміцнення дисципліни і законності в органах та підрозділах державних структур, підвищення особистої відповідальності керівників усіх рівнів за проведення індивідуальної роботи з підлеглими та організацію виховання в масштабах очолюваного підрозділу, створення максимально сприятливих умов для духовного і морального зростання, розвитку культури поведінки, суворого дотримання норм професійного етикету в службових взаємовідносинах і при спілкуванні з населенням, посилення уваги до проблем забезпечення гарантій правового і соціального захисту працівників, активізація роботи щодо розширення зв'язку з громадськістю та, засобами масової інформації.

Водночас стає очевидним, що сучасна кадрова політика в органах державної влади має багатоплановий характер і включає систему чинників, які реально впливають на діяльність державних структур України і процеси формування її кадрів [6, с. 68]. Удосконалення кадрової політики в органах державної влади можливе при впровадженні певних заходів. Так, на нашу думку, одним із аспектів кадрової політики має стати забезпечення принципу спадкоємності (наступності) персоналу, тобто поєднання стабільності та постійного його оновлення.

Надзвичайно важливе значення має обов'язкова відповідність знань, здібностей і нахилів працівників тому колу обов'язків, які їм належить виконувати. В сучасних умовах існує реальна можливість при розстановці усього без винятку персоналу враховувати, наскільки працівник відповідає характеру і змісту діяльності, специфіці тієї чи іншої ділянки роботи, тобто має втілюватися принцип: кожна працездатна людина повинна зайняти таке місце, де б її здібності могли розкритися найповніше, щоб вона могла принести найбільшу користь суспільству, а сам працівник одержав від праці високе моральне задоволення і відповідну матеріальну винагороду.

Ми переконані в тому, що науково обґрунтована кадрова політика немислима без прогнозування потреби в персоналі як за кількісними, так і якісними показниками; необхідне також довгострокове планування вирішення кадрових проблем.

Поряд з розглядом кадрової політики в широкому, стратегічному розумінні слід здійснювати кадрову політику у вузькому, тактичному значенні, що передбачає роботу працівників і громадських організацій з колективом, індивідуально з кожним працівником. Кінцевою метою такої організаційної діяльності є активна мобілізація особового складу на вирішення поставлених завдань. Вона мусить проводитися комплексно, послідовно, з урахуванням психологічних особливостей особи, міжособистісних стосунків, що складаються у колективі. В арсеналі засобів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, кадрова політика є важливим інструментом, оскільки дає можливість використовувати значні резерви інтенсифікації праці завдяки обґрунтованому залученню так званого людського фактора.

Відтак, знання різних аспектів кадрової політики та її правильне використання слугуватиме успішному вирішенню проблем, висунутих перед колективом, у повному обсязі, в стислі строки і «не кількістю, а умінням».

Безперечно, поняття кадрової політики включає сукупність основних напрямів, цілей, форм і методів роботи з людьми, або, говорячи мовою науки управління, кадрова політика є засобом регулювання кількісного і якісного стану соціального об'єкта управління [1, с.72].

У вирішенні завдань реалізації кадрової політики актуальним залишається зв'язок науки і практики. Реалізація вимог кадрової політики – в рамках окремого державного органу багато в чому залежить від об'єктивного чинника, а саме – чи правильно її розуміє керівник, наскільки повно включає вона основні напрями роботи з персоналом, нарешті, як керівники і громадські організації реалізують кадрову політику. Тільки така кадрова політика, яка базується на сучасних досягненнях науки і техніки, враховує результати суспільної практики, може стати ефективним інструментом управління. Засобом для здійснення кадрової політики є робота з персоналом. Вона включає комплекс засобів і певних процедур, пов'язаних з реалізацією кадрової функції. Тому, роботою з персоналом займаються всі працівники, відповідальні в межах компетенції за керівництво підлеглими.

На нашу думку, реалізація кадрової політики в органі чи підрозділі державних структур повинна здійснюватися у двох напрямках: організаційному і соціально-психологічному. Організаційні заходи мають включати відбір, розстановку персоналу, професійне навчання особового складу. Соціально-психологічні заходи передбачають регулювання особистих відносин, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, згуртування, мобілізацію людей на виконання поставлених завдань, а також формування ідейної та організаційної єдності членів колективу.

В контексті даної проблематики слід зазначити, що формування колективу виступає по-

чатковим станом реалізації кадрової політики [4, с.87]. Створення сприятливого морально-психологічного клімату, успішне вирішення на цій основі службових завдань значною мірою визначаються саме на даному етапі. У зв'язку з цим важливо переоцінити те значення, яке на рівні конкретного колективу має психологічна сумісність працівників. Вона особливо необхідна колективам органів та підрозділів, службова діяльність яких відбувається на фоні конфліктних ситуацій, а об'єктом впливу є людина, яка перебуває у конфлікті із законом.

Часом доводиться стикатися з ситуацією, коли не можуть спрацюватися деякі працівники та керівники. Іноді виникає необхідність вдатися до кадрової перестановки людей, щоб «розрядити обстановку». В основі таких ситуацій лежить, як правило, психологічна несумісність людей.

Найбільш складним і трудомістким елементом організаційного аспекту реалізації кадрової політики є професійний відбір. Його мета полягає у виявленні осіб, які мають більше необхідних даних для того, щоб успішно оволодіти професією, чи для того, щоб зайняти відповідну посаду.

Не менш важливим елементом кадрової функції є, безумовно, кадрова робота. Вона є функцією керівників, безпосередньо відповідальних за підбір і призначення персоналу, а також функція спеціалізованих апаратів та їх працівників. Тому, кадрова робота, як і робота з персоналом, є засобом реалізації кадрової політики [3, с.53].

**Висновок з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Отже, успіх радикальних політичних та соціально-економічних перетворень в Україні насамперед залежить від ефективної роботи органів державної влади всіх рівнів. При цьому, існує безпосередня залежність результативності й ефективності управління в державі від його кадрового потенціалу, що, у свою чергу, впливає на життєдіяльність країни, добробут її громадян, міжнародний авторитет держави. Для вирішення цієї проблеми необхідно проводити єдину кадрову політику, науково обґрунтувати потребу державних органів та їхнього апарату у фахівцях, розробити ефективну систему підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців.

Основні недоліки існуючої кадрової політики потребують подальшого наукового аналізу та вивчення з метою вдосконалення управління людськими ресурсами на державній службі в Україні.

#### **Бібліографічні посилання:**

1. **Абулкасова А.** Політичний менеджмент на рівні місцевого адміністративного управління / А. Абулкасова // Політичний менеджмент. – 2008. – № 4. – С. 66-73.
2. **Дуда А.** Масове звільнення державних службовців : виклики для кадрових служб / А. Дуда // Кадровик України. – 2011. – №2. – с. 38-46.
3. **Іванов П.** Концепція державної кадрової політики у сучасній Україні / П. Іванов // Персонал. – 2008. – №10. – с. 49-54.
4. **Морозова Н.** Ефективне управління людськими ресурсами у державній службі : реалізація кадрової політики / Н. Морозова // Статистика України. – 2010. – №2. – с. 81-88.
5. **Микинченко А.** Кадрова політика на державній службі / А. Микинченко // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – №8. – с. 95-102.
6. **Турчшов А.** Профессионализация и кадровая политика / А. Турчшов. – М.: Московский психолого-социальный институт, изд-во «Флинта», 1998. – 222с.

УДК 338.482:061.1(100)ООН

**О. В. Капрусь**

### **ДІЯЛЬНІСТЬ ВСЕСВІТНЬОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ (ЮНВТО) В СИСТЕМІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ**

**Проведено аналіз туристичної політики Всесвітньої туристичної організації, напрямків співробітництва у системі Організації Об'єднаних Націй, розглянуто інструменти та механізми ефективної діяльності ЮНВТО у сучасних міжнародних відносинах.**

**Ключові слова:** туристична політика, інструменти та механізми туристичної політики, Всесвітня туристична організація, Організація Об'єднаних Націй, міжнародні відносини.

**Проведен анализ туристической политики Всемирной туристической организации, направлений сотрудничества в системе Организации Объединенных Наций, рассмотрены инструменты и механизмы эффективной деятельности ЮНВТО в современных международных отношениях.**

© О. В. Капрусь, 2012